

Unidades Autoformativas

ADMINISTRACION GENERAL

N.6

el control



Ministerio de Trabajo y Seguridad Social
Servicio Nacional de Aprendizaje SENA
Subdirector General de Operaciones
División de Programación Didáctica
Convenio SENA-ISRAEL-ARMENIA

ADMINISTRACION GENERAL

Unidad Autoformativa No. 6

EL CONTROL

Director General:	Ing.	EDUARDO GAITAN DURAN
Subdirector General de Operaciones:	Ing.	JORGE ENRIQUE BOTERO
Jefe División Programación Didáctica:	Admor.	BERNARDO HERRERA G.
Profesionales Asesores:	Ing. Agr. Lic.	ARGIRO GOMEZ OSORIO FABIOLA BLANCO
Técnico Agrícola:		RUBEN DARIO QUICENO

"Prohibida la reproducción total o parcial de éste documento sin la autorización expresa de la Subdirección General de Operaciones del SENA"

CONTENIDO

	PAGINA
I OBJETIVOS	1
II AUTOPRUEBA DE AVANCE	2
III INTRODUCCION	4
IV DESARROLLO	5
A. RELACION DEL CONTROL CON LAS OTRAS CUATRO FUNCIONES	5
B. METODOS DE CONTROL	10
C. ESTABLECIMIENTO DE CRITERIOS	16
V RECAPITULACION	23
VI AUTOEVALUACION FINAL	24
VII VOCABULARIO	26
VIII BIBLIOGRAFIA	27

I OBJETIVOS

Usted habrá alcanzado los objetivos, si al terminar el estudio de la presente unidad es capaz de contestar - oralmente y sin equivocarse, a un mínimo de 15 preguntas en menos de 10 minutos.

II AUTOPRUEBA DE AVANCE

A continuación usted encontrará una autoprueba sobre el tema de esta unidad. Su función es determinar si debe o no estudiarla. De ocurrir lo último, lo cual podrá verificar con las respuestas que vienen al final de la unidad, usted podrá presentarse a la entrevista y continuar con la unidad siguiente.

II AUTOPRUEBA

Lea la autopueba que figura a continuación, si sus conocimientos son suficientes para dar una respuesta acertada hágalo, - sinó, continúe la lectura en la página 4.

Conteste brevemente las preguntas siguientes:

1. El control resulta indicado para señalar desviaciones respecto a una experiencia pasada constante, cuándo ?

2. En qué caso o casos se requiere mucho control ?

3. Porqué los controles suplementan las otras cuatro funciones ?

4. Qué indican los controles ?

5. Lea cuidadosamente las afirmaciones siguientes y marque con un círculo según el caso:

	<u>Falso</u>	<u>Verdadero</u>
a. Algunos métodos de control son largos, otros son breves, otros complicados y algunos sencillos.	F	V
b. El control formal es aquel que se realiza por medio de conversaciones, observaciones, reuniones, conferencias, etc.	F	V
c. Algunas de las propiedades del control son: oportunidad, permanencia, amplitud y economía.	F	V
d. Para un informe es conveniente tener la menor cantidad posible de datos.	F	V
e. El objetivo fundamental del control es asegurar que la ejecución de los trabajos estén de acuerdo al plan.	F	V
f. Un informe puede estar dividido en tres secciones:		
- Información general		
- Recomendaciones		
- Información de cada sección	F	V

Las respuestas a la autoprueba de avance figuran en la página . Usted debe compararlas con las que usted ha dado.

En caso de estar de acuerdo puede preparar el plan para la entrevista. De no ser así, debe estudiar la Unidad.

III INTRODUCCION

Generalmente, el control es la función que figura mencionada en el último lugar de las cinco funciones de: Planeación, organización, dirección, coordinación y control que son propios de la administración o gestión empresarial.

Aunque el control aparece indicado como una función aparte, está estrechamente relacionado con todas las demás funciones.

Dicho en pocas palabras, el objeto fundamental del control es asegurar el cumplimiento de acuerdo al plan.

En la presente unidad estudiaremos algunos aspectos sobre las relaciones del control con las otras funciones de la gestión empresarial, los métodos de control y sus propiedades. Igualmente, analizaremos el método de gráficas de Gant y la forma de presentar informes.

IV DESARROLLO

A. RELACION DEL CONTROL CON LAS OTRAS CUATRO FUNCIONES.

Antes de examinar algunos detalles del Control, será interesante hacer notar algunas de sus relaciones con las otras cuatro funciones. Estas relaciones pueden ser cuantitativas, complementarias y suplementarias.

1. Relaciones Cuantitativas:

El buen planeamiento para un esfuerzo bien organizado basado en datos correctos y un juicio preciso, orientado y coordinado eficazmente, exige menos control del que se hace necesario en otro caso.

Hablando en términos generales, si las funciones de planeación, organización, dirección y coordinación se desempeñan con eficacia, será menos estricto el control, debido a que su función se llevó a cabo con el cuidado ejercido durante el planeamiento.

Cuando los planes se basan en datos fidedignos, probados y elaborados con todas las técnicas de planeación, el control resulta generalmente indicado para señalar desviaciones respecto a una experiencia pasada constante.

De otro lado, se requiere mucho control cuando los planes se han basado en datos inadecuados o dudosos; cuando el personal es nuevo o inexperto; cuando el personal no tiene experiencia como directivos, o cuando la coordinación deja mucho que desear.

Cuando los planes no se han elaborado cuidadosamente y son experimentales, es necesario realizar mucho control.

2. Relaciones Complementarias:

El control complementa las otras cuatro funciones puesto que compensa los errores, insuficiencias y

discrepancias de las mismas. Por muchos motivos, tanto las condiciones como la actuación cabe predecirlas solamente con grados variables de confiabilidad. Los cambios de condiciones, lo inadecuado de la información y los errores en la predicción de tendencias podrán condenar fácilmente una empresa al fracaso, a no ser por las medidas tendientes a corregir los males, que se detectan por medio de un control eficaz.

La mayoría de los controles son complementarios de las otras cuatro funciones en la administración, pues, sirve de mucho para compensar sus deficiencias.

3. Relaciones Suplementarias:

Los controles suplementan las otras cuatro funciones, ya que proporcionan información y experiencia que contribuyen al ejercicio futuro de las funciones. Los controles indican cuando el planeamiento ha incurrido en error, indican puntos débiles de la organización, señalan las deficiencias de dirección y localizan dificultades de coordinación. Los controles contribuyen de este modo a las otras funciones y cabe considerarlos como suplementos de las mismas.

AUTOCONTROL

Conteste brevemente las siguientes preguntas:

1. Cuáles son los objetivos del control ?

2. Con cuáles funciones es que está relacionado el control ?

3. Según las relaciones cuantitativas del control con las otras funciones, cuándo se exige menos control del que se hace necesario en otros casos ?

4. Cuándo resulta indicado el control para señalar desviaciones respecto a una experiencia pasada constante ?

5. Cuándo se requiere mucho control?

6. Qué condiciones podrían llevar fácilmente a una empresa al fracaso?

7. Por qué los Controles suplementan las otras cuatro funciones?

8. Qué indican los Controles?

Compare sus respuestas con las que aparecen en la siguiente página.

RESPUESTAS AL AUTOCONTROL

1. Asegurar el cumplimiento de acuerdo al plan
2. Planeación, organización, dirección y coordinación
3. Cuando el planeamiento para su esfuerzo está bien organizado, es basado en datos correctos y un juicio preciso, orientado y coordinado eficazmente.
- 4.1 Cuando los planes se basan en datos fidedignos, probados y elaborados con todas las técnicas de la planeación.
5. Cuando los planes se han basado en datos inadecuados o dudosos, cuando el personal es nuevo o inexperto, cuando el personal no tiene experiencia como directivos, o cuando la coordinación deja mucho que desear.
6. Los cambios de condiciones, lo inadecuado de la información y los errores en la predicción de tendencias.
7. Porque proporciona información y experiencia que contribuyen al ejercicio futuro de las funciones.
8. Indican cuando el planeamiento ha incurrido en error, puntos débiles de la organización, señalan las deficiencias de dirección y localizan dificultades de coordinación.

Si sus respuestas han sido correctas puede continuar estudiando la unidad. En caso contrario vuelva a estudiar el tema.

B. MÉTODOS DE CONTROL

Existen muchos métodos de control. Algunos son largos, otros son breves. Algunos son complicados, otros son sencillos. A todos se les puede clasificar como FORMALES o INFORMALES.

Control Formal:

El Control Formal incluye estadísticas e informes. Los informes del Departamento de Contabilidad, los del Departamento de Ventas, etc. son propios del Control Formal.

En las empresas medianas y pequeñas pueden llevarse pocos controles, pero es necesario efectuar revisiones periódicas a los controles con el fin de determinar cuáles son innecesarios o cuáles necesitan complementación.

Control Informal:

Los Controles Informales son muy eficaces. En ellos se incluyen: observaciones e inspecciones, conversaciones o informes verbales, reuniones y conferencias. En una empresa sana y bien dirigida, en la que el planeamiento se ha hecho cuidadosamente, en la que la organización se ha establecido bien, en la que la dirección se lleva a cabo de modo capaz y en la que la coordinación no sufre tropiezo alguno, los controles informales son particularmente eficaces.

Cuando los hombres no tienen confianza en el otro, o no confían en los demás, el Control Informal es reemplazado rápidamente por el control formal.

Propiedades del Control:

Aunque hay muchos tipos y especies de controles, existe cierto número de características o propiedades que son comunes a la mayoría de ellos.

Los Controles deben ser siempre oportunos. El Control

sobre los desperdicios durante una campaña para reducir costos, es generalmente oportuno y puede así localizar la fuente y encontrar los métodos para reducir este desperdicio.

La permanencia es otra propiedad del control. Algunos controles se necesitan continuamente, mientras que otros son de naturaleza más temporal. Cuando un control se establece es aconsejable indicar la duración que puede tener. Si esto no se hace, los controles temporales se pueden convertir en permanentes.

El control tiene una característica económica. Tienen costo y valor.

El valor del control es a menudo intangible y puede expresarse solo en términos de cuál sería el costo si se alterara o retirara el control. Sin embargo, es posible establecer la economía del control de la misma forma que uno establece la economía de cambios, mejoras o innovaciones.

La amplitud es una calidad esencial del control. Es fácil entender que algo debe hacerse en ciertas zonas, para asegurar que se realicen los planes.

El control puede involucrar material, medios, edificios, equipos, maquinaria, finanzas, archivos, productos, mercados, programas, gentes, público, gobierno, formas de trabajo, etc.

GRÁFICAS GANTT

Uno de los métodos de control formales es la utilización de las gráficas. Estudiaremos únicamente el sistema de gráficas Gantt.

Este sistema se puede utilizar para controlar el cumplimiento de actividades, que se deben realizar en determinada unidad de explotación o departamento de una Empresa.

FORMA DE UTILIZARLO:

EMPRESA : Colocamos aquí el nombre de la Empresa o finca de que se trata.

PERIODO DE : La época de iniciación de los trabajos

A : Fecha de finalización de los trabajos o del período

UNIDAD DE : Nombre de la unidad específica Ej: café, hortalizas, un galpón de aves, taller, etc.

FECHAS : Colocamos en estas casillas los números de los días según el calendario y dentro de los cuales se van a realizar las actividades.

ACTIVIDADES : Escribimos los nombres de las actividades en su orden lógico.

Las barras _____ nos indican el día de la iniciación y terminación de las actividades.

Es importante que todas las actividades de una Empresa se encuentren gráficas con el fin de saber cuál es el tiempo que demorará la ejecución de determinada actividad.

Estas gráficas se pueden utilizar en cualquier Empresa y en cualquier actividad.

[illegible]

AUTOCONTROL

Lea atentamente las siguientes afirmaciones y marque con una X según el caso.

No.	AFIRMACION	V	F
1	Algunos métodos de control son largos, otros son breves, otros complicados y algunos sencillos.		
2	Los controles se clasifican como formales e informales		
3	El control formal es el que se realiza por medio de conversaciones, observaciones, reuniones conferencias, etc.		
4	Los controles informales son muy eficaces cuando el planeamiento se ha hecho cuidadosamente, la organización se ha establecido bien, etc.		
5	El control formal es reemplazado por el control informal cuando los hombres no tienen confianza uno en el otro.		
6	Algunas de las propiedades del control son: oportunidad, permanencia, amplitud y economía.		

Compare sus respuestas con las que aparecen en la página siguiente.

RESPUESTAS

No.	AFIRMACION	V	F
1		X	
2		X	
3			X
4		X	
5			X
6		X	

Si sus respuestas han sido correctas continúe el estudio de la unidad. En caso contrario vuelva a estudiar el tema.

6. ESTABLECIMIENTO DE CRITERIOS

El establecimiento de los criterios para el control se hace con base en los objetivos de la Empresa. Sin embargo, para la mayoría de los controles los objetivos son demasiado amplios. Como resultado de ello, para establecer el control es necesario determinar las metas; lo cual hace posible que la Empresa determine ~~su situación a medida que avanza hacia los objetivos.~~ El objetivo de una Empresa sin ánimo de lucro proporciona un criterio para la determinación de si la Empresa es un éxito o un fracaso pero no proporciona medida cuantitativa alguna. Para contestar "¿Cuánto es el éxito?" e indicar una medida satisfactoria de ese éxito se necesitan metas tales como el número de personas a las que se ha de servir, o la cantidad de los servicios que habrán de prestarse este año, el próximo o el siguiente.

Comprobar e Informar;

El establecimiento de criterios hace posible luego comprobar e informar. Comprobar implica conseguir, en cada uno de los puntos señalados, la información que habrá de responder a la pregunta "¿Cómo vamos?"; Dar cuenta quiere decir, contestar esta pregunta en forma clara y reveladora.

Reunir información es una operación de importancia. Puede hacerse por observación directa y contacto personal, o indirectamente por medio de datos puestos por escrito, y por medio de otras personas. Generalmente se emplea una combinación de ambos métodos.

Con el fin de presentar un mejor informe es conveniente tener la mayor cantidad posible de observaciones directas y de contacto personal.

Los informes deben ser cortos y fáciles de leer. Cuando un informe es largo y complicado debe incluirse en él algunos cuadros o gráficos que hagan más fácil la comprensión de la información.

El informe no es completo sino hasta que se hacen -
asequibles las enseñanzas que de él provienen; para
su uso positivo o un uso más amplio.

A veces los controles ponen al descubierto algunas -
acciones ocultas. Descubrir las y registrarlas, ayuda
al planeamiento para el futuro.

Efectos del Control sobre el personal:

Habíamos dicho que el objetivo fundamental del control
es asegurar que la ejecución de un trabajo se desarro-
lle de acuerdo con los planes. Los efectos que el con-
trol surte en el personal de una empresa es de vital im-
portancia, pero con demasiada frecuencia no se hace -
caso de esto. Estos efectos los sufren todos los emplea-
dos, desde el gerente hasta el último de ellos.

Puesto que el administrador o jefe es el que asume la
responsabilidad final de que la actuación vaya de confor-
midad con los planes, está obligado a mantener el con-
trol para saber si ha desempeñado bien sus otras fun-
ciones como jefe y lo que puede hacer para mejorar la
actuación de sus subordinados. Cuando más adecuada-
mente se establezca el control, tanto menos tiempo y
energías necesitará el administrador para ejercerlo.

Esto le da una oportunidad máxima para hacer más
trabajo del que puede hacer por sí solo. Básicamente,
cuanto mejor es el control, tanto más puede delegar
el jefe, y tanto menor es el tiempo que necesita para
la comprobación de sí mismo.

PREGUNTAS CLAVES EN UN INFORME

Gran parte del contenido de un informe del administrador o gerente a la junta administradora va determinado por las respuestas a las siguientes preguntas:

1. Cómo nos vá, considerando a toda la empresa, en comparación con los objetivos y programas establecidos?
2. Qué mejoras importantes deberían hacerse? quién las hará? Cuándo?
- 3.Cuál es nuestro próximo paso, con respecto a nuestros objetivos?
4. Qué recomendaciones importantes deben presentarse en la próxima reunión de la junta administradora, respecto a:
 - 4.1 Objetivos, metas, presupuestos.
 - 4.2 Procedimientos, puntos de vista, tendencias, problemas.
 - 4.3 Programas, actividades operacionales más importantes.
 - 4.4 Varios - acciones significativas que requieren la aprobación de la junta administradora.

PREPARACION DEL INFORME

Ya que el informe del administrador es el punto de control sobre el que se apoya la junta administradora para el cumplimiento de sus propias tareas, este informe debe ser tan claro como sea necesario para un mejor control, pero tan breve como se requiera por las limitaciones de tiempo. Debe ser lo suficientemente completo como para contestar a todas las preguntas importantes sobre las tendencias en las operaciones de la empresa, pero suficientemente corto para no perder tiempo en detalles.

El contenido, formato, estilo y frecuencia del informe del administrador, debe ser, por supuesto, hecho a medida para cada empresa diferente. Pero se puede básicamente dividir ese informe en tres secciones principales:

- a. Información general - síntesis de resultados generales
- b. Recomendaciones - acciones que requieren la aprobación de la junta administradora
- c. Información de cada sección - síntesis de resultados de cada sección, en relación con objetivos, procedimientos y programas ya aprobados.

AUTOCONTROL

Lea cuidadosamente las afirmaciones que aparecen a continuación y marque con una X según el caso;

No.	A F I R M A C I O N	F.	V
1	Los criterios para el control se hacen con base a los objetivos de la Empresa.		
2	Para reunir información podemos hacerlo por medio de observación directa y contacto personal, o por medio de datos por escrito.		
3	Para un informe se debe tener la menor cantidad posible de datos.		
4	Las gráficas o cuadros no deben incluirse en los informes porque se vuelven muy complicados.		
5	Los controles a veces ponen al descubierto algunas acciones ocultas.		
6	El objetivo fundamental del control es asegurar que la ejecución de los trabajos se desarrollen de acuerdo a las ideas del administrador.		
7	El administrador no asume la responsabilidad final de las actuaciones de sus subordinados.		

No.

AFIRMACION

V

F

8	Cuando mejor sea el control, más tiempo tendrá el administrador para dedicarse a actividades particulares.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
---	--	--------------------------	--------------------------

Las respuestas aparecen en la página siguiente, compárelas con las tuyas.

RESPUESTAS

No.	AFIRMACION	V	F
1		X	
2		X	
3			X
4			X
5		X	
6			X
7			X
8			X

Si sus respuestas fueron todas correctas puede continuar estudiando la Unidad. En caso contrario vuelva a estudiar el tema.

V RECAPITULACION

El control está estrechamente relacionado con las otras cuatro funciones de la administración. Estas determinan la cantidad necesaria de control, y el control las complementa y suplementa.

El objetivo del control es asegurar el cumplimiento del plan.

Los controles pueden ser: Largos o breves, complicados o sencillos. En general, pueden ser formales o informales.

Entre las propiedades del control figuran:

- Oportunidad
- Permanencia
- Economía
- Amplitud

Es conveniente acompañar los informes con algunos cuadros o gráficos para que se haga más fácil la comprensión.

Al preparar un informe debemos tener en cuenta las siguientes preguntas:

- Cómo nos va, con relación a los objetivos y programas de la empresa ?
- Qué mejoras se pueden hacer ?
- Cuál es nuestro próximo paso ?
- Qué recomendaciones se pueden presentar ?

AUTOEVALUACION FINAL

COMO USTED HA TERMINADO DE ESTUDIAR LA UNIDAD Y LOS AUTOCONTROLES HAN SIDO RESUELTOS CORRECTAMENTE, VUELVA A LA PAGINA NUMERO 2 Y DE RESPUESTA A LA AUTOPRUEBA DE AVANCE.

RESPUESTAS A LA AUTOPRUEBA DE AVANCE

1. Cuando los planes se basan en datos fidedignos, probados y elaborados con todas las técnicas de la planeación.
2. Cuando los datos se han basado en informaciones inadecuadas o dudosas; cuando el personal es nuevo e inexperto, cuando el personal no tiene experiencias como directivo, o cuando la coordinación deja mucho que desear.
3. Porque proporcionan información y experiencia que contribuyen al ejercicio de las funciones.
4.
 - Errores en que se ha incurrido al planear
 - Puntos débiles de la organización
 - Deficiencias de dirección y,
 - Localizan dificultades de coordinación.
5.
 - a- (V)
 - b- (F)
 - c- (V)
 - d- (F)
 - e- (V)
 - f- (V)

Si sus respuestas fueron todas correctas puede preparar el plan para la entrevista. De no ser así, - debe estudiar la unidad.

VII VOCABULARIO

ADJUDICAR = Declarar que una cosa pertenece a otra persona.

COMPLEMENTARIA = Lo que completa a una cosa.

CUANTITATIVA = Determinación de cantidades de elementos.

DISCREPANCIAS = Diferencias de opiniones o conductas.

DIFEDIGNO = Digno de fé - verídico.

FORMAL = Que utiliza todos los requisitos y documentos necesarios.

INFORMAL = No formal.

INNOVACION = Algo nuevo que se introduce en una cosa.

INTANGIBLE = Que no se puede tocar.

SUPLEMENTARIA = Que sirve para reemplazar la falta de otra cosa.

TEMPORAL = Por algún tiempo.

TENDENCIAS = Fuerzas que impulsan a alguien o a algo a dirigirse hacia un punto.

VIII BIBLIOGRAFIA

- A.I.D. Administración moderna de cooperativas. Editorial El Roble, 1973.
- SENA. Administración de Cooperativas Agropecuarias- Administración General, 1973.